

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Variabel Situasi terhadap Ambiguitas Peran dan Konflik Peran dalam Organisasi di Semarang

Jaluanto.SPT, SE, Mcom\*)

[bestjalu@gmail.com](mailto:bestjalu@gmail.com)

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan model kontigensi (Fiedler) terhadap peran kedwiarifan, dan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruhnya terhadap peran konflik. Pada satu sisi, yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan. Kemudian, efektivitas kepemimpinannya tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang. Pada sisi lainnya, sering terjadi konflik antar atasan dengan bawahan maupun bawahan dengan sesamanya, bahkan mereka konflik terhadap tugas yang dijalankannya. Untuk dapat mengatasi konflik-konflik [ambiguitas peran dan konflik peran] yang timbul, pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi - kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing - masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan survei dengan sampel 205 responden dari beberapa organisasi swasta dan publik. Analisis inferensial menggunakan regresi berganda dengan sarana SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan dan variabel situasi mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap ambiguitas peran. Sedangkan, sifat kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap konflik peran, sementara itu, variabel situasi mempunyai pengaruh negatif terhadap konflik peran. Pada bagian akhir penelitian ini riset kepemimpinan yang akan datang dan implikasi manajerial juga disampaikan pada penelitian ini.

**Kata kunci:** kepemimpinan, variabel situasi, ambiguitas peran, konflik peran, efektivitas kepemimpinan.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze and determine the effect of contingency model of leadership (Fiedler) on the role ambiguity, and to analyze and determine its effect on role conflict. On the one hand, the main base in the effectiveness of leadership and not removal or appointment, but acceptance of others on one's leadership. Then, the effectiveness of leadership is reflected in its ability to grow and thrive. On the other hand, there is often conflict between superiors and subordinates and subordinates with others, even those conflicts to the executable tasks. To be able to resolve conflicts [role ambiguity and role conflict] that arise, leaders can provide the opportunity for all members of the group to express their opinions about the conditions - the desired critical condition, according to their perception - each must be filled with a variety of resources and utilization of funds provided. This study uses a sample survey approach with 205 respondents from several public and private organizations. Inferential analysis using multiple regression by means of SPSS. The results of this study indicate that the variable nature of leadership and the situation has a positive and not significant to role ambiguity. Whereas, the nature of leadership has a positive effect on role conflict, meanwhile, variable situation has a negative effect on role conflict. At the end of the study, the future research on leadership and managerial implications are also presented in this study.

**Keywords:** leadership, situation variables, role ambiguity, role conflict, leadership effectiveness

## 1. Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang

Kepemimpinan dalam suatu organisasi<sup>1</sup> menjadi hal yang sangat strategis untuk diperhatikan pada usaha pengelolaan sumber daya manusia organisasi yang bersangkutan. Pengertian kepemimpinan sering kali dipahami sebagai sebuah pengertian saja yang dapat berlaku dalam umum. Hal ini sebenarnya terlalu sederhana dan mungkin juga berlebihan. Setiap model menyajikan aspek kepemimpinan dan mempunyai beberapa varians efektivitasnya; seperti model kontingensi, misalkan, menelaah kepemimpinan dari perspektif suatu masukan dan hasilnya atau dampaknya.

Sebagai ilustrasi, kepemimpinan dalam organisasi keswadayaan masyarakat berkaitan dengan berbagai kondisi masyarakat desa, maupun masyarakat kota yang sangat berbeda karakteristiknya serta cara mencapai tujuan dari organisasinya. Organisasi keswadayaan masyarakat merupakan suatu lembaga yang didirikan untuk membangun kembali kehidupan masyarakat mandiri agar mampu mengatasi kemiskinannya sendiri, memperbaiki ikatan-ikatan sosial dan menggalang kebersamaan anggota masyarakat sebagai sesama warga agar

saling bekerja sama demi kebaikan bersama.

Pemimpin organisasi, fakta pengamatan, menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia masih mengikuti pemimpinnya, khususnya, pemimpin non formal seperti sultan atau raja di daerah mereka masing-masing. Pemimpin menjadi panutan bagi mereka. Keberadaan kepemimpinan organisasi pada masyarakat sejalan dengan karakteristik anggotanya. Contohnya, karakteristik budaya jawa, adalah selalu menyetujui apa yang dikehendaki pemimpinnya untuk diraih sekalipun targetnya kurang pas bagi mereka. Budaya menghindari konflik ini yang melahirkan tenggang rasa yang berlebihan.

Penghampiran model kepemimpinan kontingensi merupakan salah satu teori kepemimpinan yang mendekati karakteristik pribadi seorang pemimpin yang tidak akan lepas dari pengaruh budaya setempat atau tempat ia dibesarkan. Model kontingensi berkaitan dengan input kelompok seperti karakteristik pemimpin atau anggota tim dan karakteristik tugas. Ini juga mencakup beberapa hasil individu dan kelompok seperti kinerja, stres, dan kepuasan. Penelitian di masa depan model kontingensi harus mengeksplorasi proses yang terjadi yang mengubah masukan ke hasil. Seperti London (dalam Ayman, 2002) menyatakan, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai kesadaran

---

<sup>1</sup> Penggunaan istilah organisasi sebagai pengganti istilah instansi, perusahaan, ataupun lembaga lain yang banyak digunakan dalam manajemen.

diri. Namun, kesadaran ini tidak hanya mengetahui apa yang orang lain pikirkan mengenai pemimpinnya, juga mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan mengetahui bagaimana mengelola hidup. Ini adalah model kontingensi efektivitas kepemimpinan yang dapat dimengerti oleh pemimpin.

Suatu kenyataan, bahwa anggota organisasi lebih senang bila dapat membina hubungan baik yaitu hubungan interpersonal dengan atasannya. Penganggapan bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas adalah pemimpin yang kaku atau yang tidak menyenangkan. Hubungan interpersonal yang baik akan mengarahkan pada toleransi kesalahan yang besar manakala terjadi ketidakberesan dalam pekerjaan, sehingga pemimpin tidak memberikan teguran atau peringatan keras kepada bawahannya atau anggotanya. Terkadang pula perilaku bawahan atau anggota organisasi tidak dianggap salah seperti demikian itu, karena dapat terjadi seorang bawahan mengalami peran ganda (ambiguitas) dalam tugas bahkan mengalami peran konflik yang terjadi di organisasinya.

Robbins (2001) menyatakan bahwa peran kedwitarian (ambiguitas) muncul ketika peran yang diharapkan (role expectation) tidak secara jelas dimengerti dan seseorang tidak yakin pada apa yang dia lakukan. Ambiguitas atau kedwitarian peran adalah suatu kesenjangan antara jumlah informasi yang dimiliki seseorang

dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat.

Sementara itu, Peran konflik ini timbul akibat adanya perbedaan persepsi atau harapan dari orang lain terhadap suatu individu, karena hal ini menimbulkan kesulitan apabila seseorang menerima berbagai macam harapan tanpa adanya penolakan terhadap harapan yang lainnya. Di dalam dunia kerja, peran konflik ini sudah menjadi hal yang umum, terutama bagi karyawan yang memiliki pekerjaan lain di luar organisasi tersebut.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana pengaruh kepemimpinan model kontingensi (Fiedler) terhadap peran kedwitarian?
- b. Bagaimana pengaruh kepemimpinan model kontingensi (Fiedler) terhadap peran konflik?

## 1.3. Tujuan Penelitian

- a. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan model kontingensi (Fiedler) terhadap peran kedwitarian
- b. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan model kontingensi (Fiedler) terhadap peran konflik.

## 2. Kajian Teori

### 2.1. Konsep/Variabel

#### 2.1.1. Teori Kepemimpinan

##### Kontigensi Fiedler

Teori ini menjelaskan bahwa kinerja kelompok adalah hasil dari interaksi dari dua faktor. Faktor-faktor ini dikenal sebagai gaya kepemimpinan dan situasional favorableness. Kedua faktor ini akan dibahas bersama dengan aspek lain dari teori Fiedler. "Dalam model Fiedler, efektivitas kepemimpinan adalah hasil interaksi antara gaya kepemimpinan dan karakteristik lingkungan tempat pemimpin bekerja" (Gray, Starke 264).

Faktor besar pertama dalam teori Fiedler dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Ini adalah sistem interaksi yang konsisten yang terjadi antara seorang pemimpin dan kelompok kerja. Menurut Fiedler, gaya kepemimpinan seorang individu tergantung pada kepribadiannya dan, dengan demikian, gaya kepemimpinannya tetap (Bedeian, Gleuck 504).

Dalam rangka mengklasifikasikan gaya kepemimpinan, Fiedlers telah mengembangkan suatu indeks yang disebut skala the Least-Preferred Coworker (LPC). Skala LPC meminta seorang pemimpin untuk memikirkan semua orang dengan siapa ia pernah bekerja, dan kemudian untuk menggambarkan orang yang

bersangkutan bekerja dengannya. Orang ini merupakan seseorang atau seseorang yang pernah bekerja dengannya atau dia saat ini bekerja dengannya.

#### 2.1.2. Variabel Situasi

Faktor utama kedua dalam teori Fiedler dikenal sebagai favorableness situasional atau situasional yang menguntungkan atau variabel lingkungan. Ini pada dasarnya didefinisikan sebagai tingkat situasi yang memungkinkan pemimpin untuk mengarahkan pengaruh atas kelompok.

Fiedler kemudian memperluas analisis dengan memfokuskan pada tiga faktor-kunci situasional, yaitu hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan wewenang posisi. Masing-masing faktor didefinisikan sebagai berikut:

- a. Hubungan pemimpin-anggota: sejauh mana karyawan menerima pemimpin.
- b. Struktur tugas: sejauh mana pekerjaan bawahan akan dijelaskan secara rinci.
- c. Wewenang Posisi: sejumlah wewenang formal yang dimiliki pemimpin berdasarkan posisinya di organisasi. (Gannon 360).

Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan tampaknya cocok ketika situasi lingkungan cukup menguntungkan atau tertentu, misalnya, ketika (1) hubungan pemimpin-anggota yang baik, (2) tugas terstruktur, dan (3) kekuasaan posisi lemah (Gannon 362). Sebagai contoh, para ilmuwan dan peneliti tidak suka atasan berorientasi pada tugas-terstruktur bagi mereka. Mereka lebih memilih untuk mengikuti arah kreatifitas mereka sendiri untuk memecahkan masalah. Dengan demikian, pada situasi seperti ini adalah ketika gaya kepemimpinan berorientasi hubungan lebih disukai daripada gaya berorientasi tugas.

### **2.1.3. Ambiguitas Peran (Role Ambiguity)**

Robbins (2001) menjelaskan bahwa peran ganda (ambiguitas peran) muncul ketika seseorang berharap memegang peran tertentu tetapi tidak secara jelas dimengerti dan tidak yakin pada apa yang diakukannya.

Sementara, Lapopolo (2002) menerangkan ambiguitas peran muncul ketika seseorang karyawan merasa bahwa terdapat banyak sekali ketidakpastian dalam aspek-aspek peran atau keanggotaan karyawan tersebut dalam kelompok. Sedangkan

Barron dan Greenberg (1990:228) mengatakan bahwa ambiguitas peran dapat terjadi ketika individu mengalami ketidakpastian mengenai

beberapa hal yang berhubungan dengan pekerjaannya seperti: mengenai lingkup tanggung jawabnya, apa yang diharapkan darinya, dan bagaimana mengerjakan pekerjaan yang beragam. Ambiguitas sering tidak disukai dan cukup mengakibatkan tekanan bagi banyak orang akan tetapi hal ini seringkali pula tidak dapat dihindarkan.

Seseorang dapat dikatakan berada dalam kekaburan peran apabila ia menunjukkan ciri-ciri antara lain sebagai berikut (Nimran, 2004:101):

- a) Tidak jelas benar apa tujuan peran yang dia mainkan.
- b) Tidak jelas kepada siapa ia bertanggung jawab dan siapa yang melapor kepadanya.
- c) Tidak cukup wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya.
- d) Tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan dari padanya.
- e) Tidak memahami benar peranan dari pada pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan secara keseluruhan.

Mondy, Sharplin, dan Premeaux (1990:491-492) menyarankan supaya pemegang peran mengetahui 6 (enam) tipe dasar informasi, sehingga dapat mengurangi kemungkinan terjadinya ambiguitas peran yaitu:

- 1) Pemegang peran harus tahu apa yang diharapkan oleh orang lain.
- 2) Pemegang peran harus tahu aktivitas yang seharusnya mereka lakukan dan hubungan interpersonal yang harus mereka tunjukkan untuk memenuhi harapan orang lain.
- 3) Pemegang peran harus mengetahui konsekuensi dari pelaksanaan aktivitas atau interaksi dengan orang lain dalam hal tertentu.
- 4) Pemegang peran harus mengetahui macam-macam tingkah laku atau sikap yang akan diterima baik sebagai imbalan maupun hukuman.
- 5) Pemegang peran harus menemukan tipe-tipe dari imbalan dan hukuman yang akan diberikan dan mengukur kemungkinan mereka (karyawan) menerimanya.
- 6) Pemegang peran harus mengetahui tingkah laku atau sikap yang akan memuaskan atau mengecewakan kebutuhan individu.

#### **2.1.4. Konflik Peran**

Konflik peran merupakan hasil dari ketidakkonsistenan harapan-

harapan berbagai pihak atau persepsi adanya ketidakcocokan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai-nilai individu, dan sebagainya. Sebagai akibatnya, seseorang yang mengalami konflik peran akan berada dalam suasana terombang-ambing, terjepit, dan serba salah. Ciri-ciri seseorang yang berada dalam konflik adalah sebagai berikut: (a) mengerjakan hal-hal yang tidak perlu; (b) terjepit di antara dua atau lebih kepentingan yang berbeda (atasan dan bawahan); (c) mengerjakan sesuatu yang diterima oleh pihak yang satu tetapi tidak oleh yang lain; (d) menerima perintah/permintaan yang bertentangan, (e) mengerjakan sesuatu atau berhadapan dengan keadaan di mana saluran komando dalam organisasi tidak dipatuhi. (Nimran, 1997:87-88)

#### **2.2. Kaitan Antar Konsep/Variabel**

Berkaitan dengan dunia organisasi, konflikpun kerap kali terjadi misalnya saja konflik antara pemimpin dengan yang dipimpin atau antara kelompok kerja yang satu dengan yang lain. Konflik terjadi disebabkan oleh perbedaan kepribadian, kepentingan, latar belakang sosial, budaya, agama dan sebagainya antara masing-masing individu dalam organisasi tersebut. Konflik tidak bisa dicegah melainkan

hanya bisa dikendalikan, dikelola, bahkan disinergikan menjadi sesuatu yang sangat dinamis dan harmonis. Ini merupakan tugas seorang pemimpin yang efektifitas kepemimpinannya dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik begitu juga sebaliknya. (IHSAN Swarthid 2009)

Seorang pemimpin selayaknya memiliki peran sebagai contoh atau suri tauladan bagi para bawahannya. Sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an Surat Al-Ahzab, ayat 21 yang artinya:

“Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah Saw. itu suri tauladan yang baik bagimu, yaitu bagi orang-orang yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.” (Q.S. Al-Ahzab: 21)

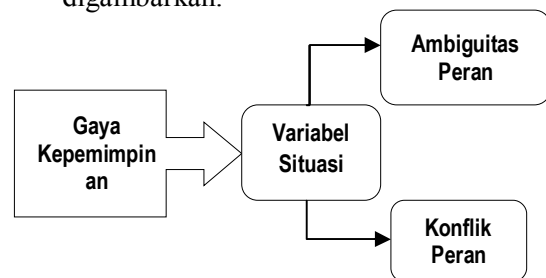
Untuk dapat mengatasi konflik-konflik [ambiguitas peran dan konflik peran] yang timbul, pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi - kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing - masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia

## 2.3. Hipotesis

- Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Variabel Situasi terhadap Ambiguitas dalam Organisasi di Semarang.
- Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Variabel Situasi terhadap Konflik Peran dalam Organisasi di Semarang

## 2.4. Model Penelitian

Secara ringkas berdasarkan uraian tersebut dan teori kepemimpinan Fiedler dan ambiguitas peran dan konflik peran di atas, dapatlah digambarkan:



## 3. Metode Penelitian

### 3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini berorientasi pada pemahaman konfirmasi teori yang telah dijabarkan oleh para pakar di bidang kepemimpinan khususnya di Amerika Serikat. Dengan demikian, penelitian ini bermaksud untuk mendapatkan hasil penelitian dengan situasi dan kondisi yang berbeda dengan asal teori dicetuskan dengan situasi dan kondisi budaya Indonesia.

### 3.2. Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan di daerah Kota Semarang, yaitu perusahaan swasta dan instansi

pemerintah. Di sini populasi sebenarnya sulit diketahui karena populasi perusahaan setiap saat berubah akibat perusahaan swasta yang ditutup atau likuidasi dan yang didirikan terjadi setiap hari.

Mengingat keterbatasan waktu, maka penelitian ini dilakukan secara sample. Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui random sampling, dengan harapan hasil penelitian ini mendekati objektivitasnya. Perusahaan dan instansi pemerintah yang menjadi sampel tidak dipilih atau dilakukan pra survey agar faktor subjektivitas tidak terjadi. Sampel penelitian ini terdiri delapan organisasi, yaitu bank, instansi pemerintah, perusahaan swasta manufaktur, perusahaan jasa angkutan, dan lembaga pendidikan. Jumlah responden 205 orang.

### 3.3. Instrumen Penelitian

Skala pengukuran yang digunakan dalam penulisan ini adalah Skala Likert, yaitu skala yang berisi 8 (delapan) tingkat jawaban yang merupakan skala jenis ordinal. Dikatakan jenis ordinal, karena pernyataan atau pertanyaan yang diajukan mempunyai pilihan jawaban bertingkat dari yang paling tinggi, dalam penelitian ini pemberian skor dari kecil menjadi skor besar adalah untuk pernyataan positif dan pemberian skor dari besar menjadi skor kecil untuk pernyataan negatif.

Variabel **Gaya Kepemimpinan**, **indikator** terdiri dari: Menyenangkan; Ramah; Menolak; Suka Menolong; Nir-Antusiastik; Tegang/Menjauh; Dingin/Acu; Bekerjasama; Mendukung; Membosankan; Suka bertengkar; Percaya Diri; Efisien; Cemberut; Terbuka. Digunakan juga lawan kata dari instrumen tersebut untuk skor negatif Robbins (1993).

Variabel **Situasi** (Gannon 360): 1. Struktur Tugas; 2. Hubungan Pemimpin; 3. Kekuatan Posisi.

Variabel **Ambiguitas Peran**, **indikator** adalah : Tujuan dan sasaran yang jelas serta dan terencana dalam pekerjaan; Pengalokasikan waktu yang tepat; Pemahaman tanggung jawab; Mengetahui kinerja individu; Kepastian banyaknya kewenangan yang dimiliki; Penjelasan yang harus dilakukan'

Variabel **Konflik Peran**, **indikator:** terdiri dari; Jumlah pekerjaan yang ada; Kepastian banyaknya pelayanan; Kepastian aturan; Kepastian banyaknya kewenangan yang anda miliki jumlah klien/nasabah/pelanggan yang nyata dilayani; Kepastian pelayanan; Kepastian penyelesaian tugas jumlah tugas non pekerjaan yang nyata.

Indikator yang membentuk variabel **ambiguitas peran** dan **konflik peran** Sumber: Rizzo, et al,



1970 (diadaptasi dari disertasi **Dwi Cahyono, 2008**)

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner/angket yang digunakan untuk mengetahui pendapat atau sikap seseorang mengenai sesuatu hal. Skala pengukuran yang digunakan dalam penulisan ini adalah Skala *Likert*.

Sedangkan pengumpulan data sekunder dengan melalui browsing internet untuk jurnal dan hasil-hasil penelitian yang terkait dengan penelitian ini.

### 3.5. Alat Analisis Data

#### 3.5.1. Analisa Regresi

Untuk melakukan analisis kuantitatif dilakukan dengan cara analisis inferensial. Analisa inferensial ini digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel terikat dan bebas dengan menggunakan Analisa Regresi Linier Berganda (*Multiple Linear Regresion Analysis*) dengan metode ***Optimal Scalling*** dalam melakukan pengujian terhadap data yang dikumpulkan.

Hasil pengujian itu kemudian disimpulkan untuk keperluan generalisasi pada populasi, sesuai dengan pokok masalah, tujuan penelitian dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian, data yang diperoleh akan dianalisis secara kuantitatif

dengan menggunakan SPSS 15.00 for Windows. Analisa kuantitatif yaitu data yang dapat dihitung, diukur secara langsung atau data yang diwujudkan dalam kuantitas.

#### 3.5.2. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada dasarnya adalah mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Gujarati, 2003).

#### 3.5.3. Uji Hipotesis

Uji t statistik hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah secara individu terdapat pengaruh antara masing-masing variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Pengujian untuk setiap koefisien variabel bebas dilakukan dengan tingkat signifikansi nilai  $t$  5%, sehingga rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Gujarati, 1995: 78)

Setiap koefisien variabel bebas dikatakan signifikan bila nilai mutlak  $t$  hitung  $\geq t$  tabel atau nilai probabilitas

signifikansi lebih kecil dari 0,05 (tingkat kepercayaan yang dipilih), Sebaliknya dikatakan tidak signifikan bila nilai thitung < ttabel atau nilai probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 (tingkat kepercayaan yang dipilih).

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Hasil Analisis Data

#### 4.1.1. Deskripsi Variabel

##### Pembahasan

Tanggapan terhadap skala Least Preference Co-worker (LPC) (biasanya sebanyak enam belas pernyataan) yang dijumlahkan dan dihitung rata-rata nya: Score  $\geq 64$  : High LPC person yaitu Kepemimpinan berorientasi pada hubungan baik atasan-bawahan; Score  $\leq 57$  : Low LPC person yaitu Kepemimpinan berorientasi pada penyelesaian tugas saja.

##### LPC Score

$\leq 63$	3
$\geq 64$	99
$\leq 57$	3
	<b>205</b>

Dari table di atas, dapat diketahui bahwa pada umumnya, persepsi responden terhadap sifat kepemimpinan di lingkungan kerjanya adalah kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan baik atasan-bawahan. Ini dapat disebut

sebagai cirri khas budaya Indonesia yang pada umumnya terjadi baik di organisasi public maupun swasta. Sekalipun demikian, setiap pekerjaan atau tugas mempunyai prosedur kerja yang jelas juga merupakan kebutuhan kelengkapan organisasi yang diharapkan selalu tersedia.

Secara ideal, orientasi kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (LPC skor rendah) diikuti oleh struktur tugas yang kuat, hubungan atasan-bawahan cenderung renggang atau jauh (distance) serta wewenang posisi pemimpin penuh.

Variabel Situasi di sini dibagi dalam tiga kategori yaitu struktur tugas, hubungan pimpinan-bawahan, dan kekuatan posisi/wewenang jabatan. Pada table berikut disajikan data variable situasi.

Keterangan	X21	X22	X23	rX2
N	Valid	<b>205</b>	<b>205</b>	<b>205</b>
	Missing	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Mean	<b>6,35</b>	<b>6,85</b>	<b>6,02</b>	<b>6,38</b>
Median	<b>7,00</b>	<b>7,00</b>	<b>7,00</b>	<b>6,67</b>
Mode	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
Std. Deviation	<b>1,41</b>	<b>1,12</b>	<b>1,90</b>	<b>1,16</b>
Minimum	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Maximum	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

Berdasarkan table di atas, responden menyatakan pada umumnya, bahwa nilai means berkisar 6 ini menandakan struktur tugas adalah terstruktur, sekitar 30.7% responden menyatakan setuju,

hubungan pimpinan-bawahan adalah mendekati kuat (baik), sekitar 37.6% responden menyatakan setuju; dan wewenang jabata/kekuatan posisi hampir penuh), sekitar 37.1% responden menyatakan setuju. Artinya, tugas-tugas yang terdapat pada organisasi mereka dibuatkan prosedur kerja atau mekanisme kerja sehingga pelaksanaan setiap tugas atau pekerjaan mempunyai alur perintah dan jalur tanggung jawab yang jelas.

Sedangkan hubungan pimpinan-bawahan dinyatakan terjadi kedekatan antara pimpinan dengan bawahannya; dapat dikatakan pula terjadi hubungan yang harmonis di antara mereka. Selanjutnya, wewenang jabatan seorang pimpinan dinyatakan hampir penuh berarti pimpinan dapat menetapkan tugas, memberikan “hadiah” dan memberikan sangsi bagi karyawan yang melanggar etika pekerjaan.

Ambiguitas Peran adalah “tidak adanya informasi umpan balik hasil evaluasi pengawas tentang hasil kerja seseorang, tentang peluang-peluang kenaikan karir, cakupan tanggung jawab, dan pengharapan-pengharapan si penyampai peran” (Katz dan Kahn, 1978).

Keterangan	Y 11	Y1 2	Y1 3	Y1 4	Y1 5	Y1 6	rY 1
N Valid	20 5	20 5	20 5	20 5	20 5	20 5	20 5
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5, 06	5,0 5	5,1 1	4,9 0	5,0 3	5,0 3	5,0 3
Median	5, 00	5,0 0	5,0 0	5,0 0	5,0 0	5,0 0	5,0 0
Mode	5	5	5	5	5	5	5
Std. Dev	,8 6	,83	,77	,93	,78	,91	,56
Minimum	2	2	3	1	3	1	3
Maximum	6	6	6	6	6	6	6

Dari table di atas, nilai rata-rata persepsi responden terhadap ambiguitas peran sebesar 5 atau lebih. Ini menunjukkan bahwa di tempat kerja mereka tidak terjadi ambiguitas peran. Mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, mereka tahu jadwal kerja, tujuan pekerjaan serta tanggung jawab dan wewenang mereka. Demikian, ambiguitas peran per definisi sama dengan yang terdapat dalam empiris.

Konflik Peran terjadi jika seseorang memiliki beberapa peran yang saling bertentangan atau ketika sebuah posisi tunggal memiliki harapan potensial yang saling bertentangan. Setiap peran mengacu pada sebuah identitas yang mendefinisikan siapa dan bagaimana karyawan harus bertindak dalam situasi tertentu (Siegel dan Marconi, 1989).

Keterangan	Y 21	Y 22	Y 23	Y 24	Y 25	Y 26	Y 27	Y 28	r Y 2
Valid	20 5	20 5	20 5	20 5	20 5	20 4	20 5	20 5	20 5
Missing	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Mean	4, 21	3, 24	4, 01	4, 11	3, 56	3, 43	2, 65	2, 01	3, 29
Median	4, 00	3, 00	4, 00	4, 00	4, 00	4, 00	2, 00	2, 00	3, 33
Mode	5	4	4	5	4	4	2	1	3
Std. Dev	1, 32	1, 43	1, 33	1, 20	1, 44	1, 41	1, 39	1, 18	,7 1
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Maximum	6	6	6	6	6	6	6	6	5

Nilai rata-rata persepsi responden sebesar 3 – 4 atau lebih ini menunjukkan bahwa terjadi konflik peran di tempat kerja mereka sekalipun mereka tidak merisaukannya. Contohnya, mereka mengerjakan tugas yang berbeda dengan cara yang berbeda pula.

Mereka bekerja tanpa tenaga tambahan sekalipun diperlukan. Namun mereka tidak menerima tugas tanpa adanya sumber dan materi yang sesuai untuk menyelesaikannya. Demikian pula mereka tidak bekerja untuk sesuatu yang tidak perlu.

#### 4.1.2. Analisis Regresi Berganda

Independent Variabel	Beta*)	Sig.
X1	,160	,071
X2	,269	,000

Dependent Variable: Y1

\*) Standardized Coefficients

Independent Variabel	Beta*)	Sig.
X1	,045	,941
X2	-,169	,392

Dependent Variable: Y2

\*) Standardized Coefficients

Y1: ambiguitas peran; Y2: konflik peran; X1: sifat kepemimpinan; X2: variable situasi.

Sifat kepemimpinan dan variable situasi secara positif dapat mempengaruhi ambiguitas peran. Sedangkan sifat kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap konflik peran sekalipun dalam koefisien yang sangat kecil, namun variable situasi dapat dikatakan mempunyai pengaruh negative terhadap konflik peran.

#### 4.1.3. Koefisien Determinasi

Dependent Variable: Y1

##### Model Summary

Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Apparent Prediction Error
,289	,083	0,065	,917

Adjusted R square menunjukkan koefisien yang sangat kecil atau 6,50 sehingga dapat dikatakan bahwa variable sifat kepemimpinan dan variable situasi mempunyai kontribusi

yang kecil terhadap perubahan variable ambiguitas peran.

Dengan demikian, masih banyak variable lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini yang berkesempatan mempengaruhi variable ambiguitas peran.

Dependent Variable: Y2

**Model Summary**

Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Apparent Prediction Error
,171	,029	,0098	,971

Adjusted R square menunjukkan koefisien yang sangat kecil atau 0,98, sehingga dapat dikatakan bahwa variable sifat kepemimpinan dan variable situasi mempunyai kontribusi yang kecil terhadap perubahan konflik peran.

Dengan demikian, masih banyak variable lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini yang berkesempatan mempengaruhi variable konflik peran.

## 4.2. Pembahasan

Berdasarkan pada analisis tersebut di atas, bahwa sifat kepemimpinan dan variable situasi dapat dikatakan kontribusi pengaruh yang kecil terhadap ambiguitas peran dan konflik peran. Hal ini dibuktikan pada table (Analsis Regresi Berganda) pada kolom signifikasi yang menunjukkan nilai alpha lebih besar dari 0,05.

Perlu dipahami bahwa hasil ini penelitian ini tidak mendukung teori Fiedler yang menyatakan bahwa jika pemimpin berorientasi pada tugas, maka stuktur tugas harus kuat (terstruktur dengan baik), hubungan pimpinan-bawahan tidak dekat, dan kewenangan posisi manajemen pimpinan sangat kuat juga. Akan tetapi penelitian ini justru dalam keadaan sebaliknya. Pemimpin berorientasi pada hubungan (personal) yang kuat, tetapi dibarengi dengan struktur tugas yang kuat, hubungan atasan-bawahan yang dekat, dan kewenangan posisi pimpinan yang sedang. Dalam keadaan seperti ini maka ambiguitas peran dan konflik peran intensitasnya rendah. Bahkan seperti yang ditunjukkan pada formulasi regresi berganda variable situasi berpengaruh negative terhadap konflik peran. Artinya bila intensitas variable situasi diturunkan maka konflik peran akan menurun. Struktur tugas yang longgar, hubungan atasan-bawahan yang dekat, dan kewenangan posisi pimpinan yang sedang, maka hal ini akan menurunkan konflik peran bawahannya.

Budaya kerja orang Indonesia, dapat juga menjadi unsur subjektivitas, yaitu menjalin hubungan baik (dan dekat) dengan atasan merupakan perilaku yang selalu diterapak oleh bawahan. Hal ini akan

mempengaruhi persepsi karyawan terhadap atasannya. Bilamana terjadi hubungan yang dekat, maka bawahan akan menilai pimpinan mereka baik, demikian pula sebaliknya.

Penelitian semacam ini yaitu pendekatan teori kepemimpinan Fiedler terhadap variable lainnya yang banyak terdapat di tempat kerja, masih langka. Eksplorasi jurnal yang dilakukan untuk mencari penelitian yang bermiripan di Indonesia tidak dapat ditemukan. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini merupakan kontribusi penelitian kepemimpinan di Indonesia.

## 5. Kesimpulan

Sifat kepemimpinan dan variable situasi mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap ambiguitas peran.

Sifat kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap konflik peran, sedangkan variable situasi mempunyai pengaruh negative terhadap konflik peran.

Sifat kepemimpinan dan variable situasi memberikan kontribusi 6,5% dalam menjelaskan perubahan variable ambiguitas peran. Dengan demikian masih terdapat peluang besar variable lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini menjadi dasar penelitian lanjutan.

Sifat kepemimpinan dan variable situasi memberikan kontribusi 0.98%

dalam menjelaskan perubahan variable ambiguitas peran. Dengan demikian masih terdapat peluang sangat besar variable lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini menjadi dasar penelitian lanjutan.

## 6. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa rasionalitas bawahan banyak bekerja dalam persepsi mereka untuk menilai sifat kepemimpinan atasan mereka. Sifat kepemimpinan kemungkinannya tidak mendapatkan porsi yang besar bagi bawahan yang berorientasi pada hasil kerja mereka. Pendekatan perilaku atau situasional akan membantu pemimpin lebih mengetahui praktek kepemimpinan dan dampaknya terhadap hasil kerja bawahannya.

Teori kepemimpinan berbasis sifat manusia ini dapat diterapkan dengan memberikan perhatian bahwa situasi ekonomi, social, budaya, dan politik saat ini makin berkembang yang tidak mudah diprediksi. Ini menandakan bahwa persepsi dan sifat manusia dalam bekerja akan selalu berkembang sehingga untuk memahaminya dan menerapkan teori yang dipelajari memerlukan wawasan pengetahuan yang luas dan kesabaran.

Kemajuan teknologi informasi makin memberikan kesempatan komunikasi atasan bawahan lebih

mudah, lebih sering, dan lebih cepat sehingga mempunyai sumbangan pengaruh terhadap persepsi bawahan kepada atasannya (apapun sifat kepemimpinannya). Hal ini akan membawa dampak pada hubungan kerja maupun pelaksanaan tugas oleh bawahan sebagaimana instruksi atasannya.

## 7. Penelitian Mendatang

Penelitian kepemimpinan dapat menambahkan variable lain seperti perilaku organisasi positif, atau pengaruh teknologi informasi, maupun variable lain berdasarkan teori perilaku kepemimpinan dalam konteks situasi Indonesia.

Penelitian dapat lebih difokuskan pada salah satu organisasi, misalkan organisasi public, sehingga hasilnya lebih representative.

Budaya kerja orang Indonesia mempunyai kekhasan yang tidak dimiliki bangsa lainnya, hal ini tentunya akan mempengaruhi pola kepemimpinannya. Ini dapat dijadikan pula topic penelitian lanjutan.

## Daftar Pustaka

- Ayman, Roya (2002) CONTINGENCY MODEL OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS: Challenges and Achievements, *Leadership*, pages 197-228, Information Age Publishing, Illinois Institute of Technology.
- Bedeian, Arthur G., and William F. Gleuck. (1983) *Management: Third Edition*. Chicago: Dreyden Press.
- Dunham, Randall (1984) *B. Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin,
- Gannon, Martin J. (1982). *Management: An Integrated Framework*. Boston: Little, Brown
- Gray, Jerry L., and Frederick A. Starke. (1988) *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. Columbus, Ohio: Merrill, By Patrick Antoine  
[http://www.stfrancis.edu/content/ba/ghkickul/s\\_tuwebs/btopics/works/fied.htm/](http://www.stfrancis.edu/content/ba/ghkickul/s_tuwebs/btopics/works/fied.htm/)
- Nimran, Umar. (1997). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV Citra Media.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi. Jilid 1 dan 2*. Terjemahan oleh Tim Indeks. 2003. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Baron, Robert. Jerald A.Greenberg,. (1990). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Third Editions. USA: Allyn and Bacon.
- Kreitner, R., A Kinicki. (2004). *Organizational Behavior*. Sixth Edition. USA: Mc. Graw Hill Companies.
- Lapopolo, R. B. (2002) *The Relationship of Role related Variables to Job Satisfaction and Commitment to The Organization in Restructured Hospital Environment*. Physical Therapy, Vol. 82, No. 10, pp.984-999.
- Luthans, Fred. (2001). *Organizational Behavior*. Ninth edition. New York: McGraw Hill.
- Mondy, R.W., A.Sharplin, Shane. R. Premeaux. (1990). *Management and Organizational Behavior*. USA: Allyn and Bacon.
- NADER LAURA and TODD HARRY F., jr (1978) *The Disputing Process: Law in Ten Societies*, Columbia University Press, New York

- Veithzal Rivai (2007) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 152
- Wijono.S. (1993) *Konflik dalam Organisasi/Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologis*, Satya Wacana, Semarang
- <http://www.maziatul.com/2010/03/ambiguitas-peran-role-ambiguity.html>
- Houe, R. J. & Rizzo, J. R. (1972) *Role Conflict And Role Ambiguity As Critical Variables In A Model Of Organizational Behavior*. *Organization Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- Dwi Cahyono (2008) *Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Ambiguitas Peran Dan Konflik Peran Sebagai Mediasi Antara Program Mentoring Dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja Dan Niat Ingin Pindah (Studi Empiris di*
- Lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) Besar*), Program Pasca Sarjana-Universitas Diponegoro, Semarang
- Miner, J.B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. United States of America: McGraw-Hill.
- Rivai, Veithzal (2007), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, : PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- IHSAN Swarthid (2009) *Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan, Mengendalikan Konflik Dan Membangun Tim*,
- <http://ruang-hsan.blogspot.com/2009/08/peran-kepemimpinan-dalam-pengambilan.html>
- Siegel, G, Marconi, Ramanauskas. H, 1989, *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing CO.
- \*) Dosen Fakultas Ekonomi pada Mata Kuliah: Sistem Informasi Manajemen, Sistem Informasi Akuntansi, dan Kepemimpinan.